Vox geographica

Michel Roux
21 juin 2006

Habiter le monde en poète : entre systémique et management de la diversité. De l'intelligence de la preuve à l'intelligence de l'agencement

Michel Roux est Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Le propre de l'homme est d'imaginer, créer et de faire changer son monde...

Les dirigeants - j'entends par « dirigeant » toute personne en posture de diriger un service ou une entreprise - sont souvent confrontés à un certain nombre de problèmes récurrents qu'ils attribuent au manque d'imagination de leurs collaborateurs, à leur peu de goût pour le changement, à leur peur de l'incertain et du risque, à leur inaptitude à coopérer et souvent à leur refus de s'impliquer dans l'entreprise.

Pourtant paradoxalement, la philosophie, l'anthropologie, les sciences de la complexité, etc., nous suggèrent que ces qualités - la créativité, le goût de l'épreuve et du changement, la solidarité, l'engagement - constituent probablement les caractéristiques les plus ordinaires du monde vivant. Alors nous sommes en droit de nous demander pourquoi nous avons tous autant de difficultés à les repérer et à les mobiliser ?

Nos insuffisances en ce domaine tiennent sans doute à notre « inculture de la diversité » qui nous fait confondre « différences » et « contraires », ou encore qui nous pousse à considérer que les qualités des êtres sont attachées à leur personne, sans entrevoir qu'elles peuvent être liées à l'espace de gratification, leur « clairière », où elles s'expriment (voir plus loin).

J.-D. Javary, dans *Le Discours de la tortue*, nous dit que Les Chinois de la Tradition se représentent l'idée de changement, en associant dans un même idéogramme deux images : celle du soleil et celle de la pluie. Posés ainsi, nul ne pourra prétendre ne pas aimer le changement et la diversité. Tous nous souhaitons connaître ces deux états. Ce que nous n'aimons pas, c'est les voir se manifester au mauvais moment. Dans ces conditions, ce que les Chinois nomment « l'harmonie » n'est pas tant un idéal un peu éthéré qu'une « stratégie », pragmatique, pour vivre.

Ce que cet ouvrage entend montrer dans cette introduction, c'est que les êtres aiment la « diversité » et le « changement », savent mobiliser leur « imagination » et se montrer aptes à « endurer des épreuves » pour satisfaire cette double aspiration, à condition qu'ils puissent en faire l'expérience en « habitant en poètes leur(s) clairière(s) ». Parfois, le monde de l'entreprise cède à la magie de certaines métaphores : les dirigeants se plaisent à l'idée de collaborateurs qui « surferaient sur les vagues du changement et de l'incertitude ». Les

métaphores sont riches de sens à condition de ne pas s'arrêter à leur contenu imagé et de les considérer comme des « modèles » heuristiques.

Ainsi, si nous regardons le surfeur pour ne retenir de son expérience que celle d'un individu qui sait prendre des risques pour affronter l'incertitude d'une mer déchaînée, nous n'apprendrons rien. Mais si nous la décryptons en empruntant son regard, à partir de ce qu'il nous confesse, alors les choses prendront un sens radicalement différent. Car si le surfeur s'aventure dans un environnement que nous considérons, nous, comme hostile, c'est d'abord parce que lui s'y sent « chez lui » : les surfeurs aiment à dire qu'ils sont « rois » sur leur vague. Cette façon de proclamer leur souveraineté, n'a rien d'une revendication de pouvoir ou de richesse et leur royaume relève de l'éphémère, toujours à reconquérir. Et j'ajouterai que c'est ce caractère éphémère - cette astreinte à l'éternel recommencement, cet état de conquête permanente - qui donne à cette pratique sa saveur ; car elle offre ainsi à l'adepte l'occasion de « faire advenir son monde ».

A condition qu'il puisse habiter en poète...

En effet, si le surfeur « habite en poète », c'est parce que le monde des vagues lui est à la fois « proche » - il s'y sent chez lui -, mais aussi éternellement « lointain » - il est toujours en quête de « la » vague exceptionnelle - ; enfin, sa pratique ne relève d'aucun mode d'emploi standardisé, il surfe sur un mode qui le rend « unique ».

Proche, lointain et unique : ces trois mots fondent, selon les philosophes de l'esthétique, le triptyque de l'Aura de l' uvre d'art. Si une uvre, un paysage, une pratique ou encore une mission, un projet, un métier nous paraissent auréolés d'une Aura, c'est parce que, ces expériences, chacune à leur manière, nous plongent au c ur d'un monde familier, mais qui, loin de nous apparaître fermé, nous inspire un lointain à découvrir, et ce sur un mode qui nous rend unique et nous différencie des autres.

Or, la plupart du temps, quand nous nous abandonnons à la fascination du surfeur ou encore de tous ceux dont la réussite prend les contours d'un exploit hors de portée, nous oublions que ces êtres les accomplissent dans leur monde, dans leur « clairière » et que les qualités qu'ils développent ne sont pas des dons attribués une fois pour toutes, quelles que soient les circonstances.

En d'autres termes, nous avons tous potentiellement les talents du surfeur susceptibles de générer l'admiration - imagination, goût de la conquête, du changement et même de l'épreuve -, mais nous ne pouvons les exprimer et les réaliser que si nous sommes « ancrés », c'est à dire installés au sein de notre clairière. Pour prendre la mesure de cette affirmation, je ne donnerai que cet exemple qui nous concerne tous ou presque.

L'automobile est sans doute le mode de transport le plus dangereux, le plus incertain, le plus coûteux qui soit - 5000 morts en France chaque année, des dizaines de milliers de blessés, peut-être 19000 cancers attribués à la pollution atmosphérique, une menace sans précédent sur l'équilibre climatique - et pourtant nous continuons à la préférer aux autres modes de transport plus sûrs, plus économiques et plus civiques. Au volant, la plupart d'entre nous vit « héroïquement » avec la plus grande aisance et les pouvoirs publics ont les plus grandes difficultés à refreiner notre ardeur. Cette audace s'interprète probablement, comme le montre J. Baudrillard, parce que la voiture est à la fois un suprême refuge et un suprême projectile,

conciliation parfaite entre le « chez soi » et le mouvement, véritable extension de nous même, toujours infiniment personnalisée et personnalisable.

Si nous acceptons cette logique, le problème qui concerne les manageurs se pose alors différemment : au lieu de se demander comment « transformer » les individus pour leur faire acquérir telle ou telle qualité, il serait sans doute plus judicieux de s'interroger sur la qualité de leur « territorialité », en partant de l'idée que s'ils habitent en poètes, ils développeront « naturellement » les qualités que l'on attend d'eux. Ces considérations nous conduisent alors à nous interroger sur les modalités par lesquelles chaque individu peut faire advenir son monde, sa clairière.

Les vertus de l'autonomie...

Je crois que la condition première pour qu'un être se sente « chez-lui », c'est qu'il puisse opérer au sein d'un territoire dont il a défini lui-même le « mode d'emploi ». Autrement dit, la marque du « chez soi » est l'autonomie.

Cette notion mérite quelques éclaircissements pour éviter les lieux communs qui en pervertissent le sens. En effet, elle ne se confond ni avec l'autarcie ni avec l'indépendance. L'autonomie est la faculté de donner du sens à son environnement sur un mode personnalisé qui dénie aux facteurs environnementaux le pouvoir de nous surdéterminer : l'être autonome n'est pas celui qui se coupe de son environnement, s'en protège dans une citadelle ou s'en extrait dans une fuite éperdue, mais celui qui, au contraire, cherche à comprendre les liens qui l'y rattachent, qui « accepte » d'en être le produit pour pouvoir en être le producteur et qui s'y adapte pour mieux l'adapter. Ainsi, le biologiste F. Varela, nous montre que ce n'est pas tant l' il qui « réagit » aux stimuli de l'environnement et renseigne le corps, que ce dernier qui, en tant que totalité complexe, informe l' il de ce qu'il veut voir.

Pour cerner cette notion, j'emprunte souvent une anecdote à l'éthologie. Les éthologues disent que les épinoches, poissons d'Eau douce, ont besoin de fonds sableux et d'herbiers pour se reproduire, donc pour satisfaire la tautologie « vivre pour vivre ». Or, l'un d'entre eux observe une épinoche qui vit à côté d'un banal caillou qui, vu du dehors, ne lui « sert à rien ». Il enlève cette pierre et l'épinoche ne peut plus se reproduire. La vérité du système de l'épinoche n'est compréhensible qu'à partir du point de vue « interne » de l'épinoche qui elle seule peut dire ce que signifie cette pierre, donc ce qui « entre » dans son système et établir une « hiérarchie » de valeurs au sein de ces intrants.

L'histoire du Colonel Lawrence d'Arabie vient corroborer cette hypothèse. En effet, dans son célèbre ouvrage *Les 7 Piliers de la sagesse*, ce dernier nous livre un véritable manuel de la guerre dans le désert. Pourtant, comme si l'auteur voulait nous mettre en garde contre les vertus de sa propre expérience de manageur, il confesse, en trois lignes à la 760ème page, que le plus puissant ressort de sa quête et de sa réussite, était un motif « intime », dont il n'avait pas parlé (et dont il ne parlera pas), et que lorsque ce dernier l'a quitté, il s'est trouvé dans l'incapacité de poursuivre son aventure ; comme si ses « connaissances » et son « expérience », privées de leur clef de lecture endogène, étaient dès lors tombées en désuétude.

L'autonomie n'est que l'explicitation d'une logique interne qui fait que, confrontés à un même environnement, des individus peuvent en faire des lectures totalement opposées. *« Nous*

construisons ce que nous croyons percevoir » nous dit G. Bateson. *« Rien ne va de soi. Rien n'est donné, tout est construit »* nous dit encore G. Bachelard..

Nombre d'exemples peuvent illustrer cette posture et ce, à des échelles et dans des domaines variés, comme le devenir du Japon. En effet, ce pays, doté de toutes les « contraintes » que nous évoquons habituellement pour « expliquer » le sous-développement de tel Etat - absence de sources d'énergie et de matière première, sau (surface agricole utile) limitée par les reliefs, isolement (ce qui était le cas au xixe siècle), etc.- ne s'est pourtant pas arrêté à ces « causes » pour s'imposer comme un grand producteur ! A la surprise de tous, il a développé un système économique original, inattendu et performant. A l'échelle de l'individu ordinaire, un auteur comme M. de Certeau montre comment cette créativité et cette autonomie poussent les êtres à *« inventer leur quotidien »* en déployant *« tactiques »* ou *« stratégies »*, dès lors qu'ils oeuvrent dans leurs domaines, qu'ils s'agissent du bricolage, de la cuisine ou d'autres pratiques.

L'être ancré sur sa clairière se nourrit de risque et d'incertitude...

J'ajouterai même que notre besoin de créer sur un mode autonome ne peut se passer d'une certaine dose de risques et d'incertitude qui en sont les plus sûrs moteurs : « Habiter en poète » est une invitation à un voyage aventureux. Pour qui habite sa clairière en l'éclaircissant, pour qui trace sa route en toute souveraineté, « ce qui résiste » - et que nous avons trop vite tendance à nommer « contrainte » - apparaît alors comme la véritable nourriture de son système.

En effet, l'épreuve est ce qui nous pousse à exercer notre *ingenium*, selon le mot de L. de Vinci, c'est à dire à mobiliser notre être dans toute sa plénitude par la médiation de l'intelligence, de l'intuition et de l'affect. C'est J. Conrad qui nous dit qu'il n'a jamais vu un marin ne pas défendre son bateau quand d'autres le dénigraient - un bel exemple d'attachement à l'entreprise ! Les marins aiment leurs bateaux, poursuit-il, d'un amour *« aussi grand que celui d'un homme pour une femme et souvent aussi aveugle dans l'insouciance enivrée de ses défauts ».* Et d'expliquer cet attachement par le fait que les marins, confrontés au monde irréductible et incertain de l'océan, sont conduits à « l'apprivoiser » et à développer entre eux une solidarité indéfectible.

Mais il n'est pas que les marins pour se comporter de cette manière : chacun d'entre nous aura vu autour de lui ses proches s'évertuer à « inventer leur quotidien » en « se donnant du mal », fiers d'énoncer la liste des péripéties qu'ils auront dû affronter pour parvenir à leurs fins, qu'il s'agisse de leur maison, d'un voyage ou de toute autre pratique sportive et culturelle. Quelque part, nous sommes tous nietzschéens pour dire que nous ne bénissons pas le pays où coulent le beurre et le miel ! Dans la même optique, les chercheurs en sciences de la complexité montrent que ce qu'ils regroupent sous l'appellation générique « bruit », c'est-à-dire le désordre, les perturbations, les aléas, les disfonctionnements, etc., sont autant d'invites pour un système à s'auto-construire et à se renforcer, à condition toutefois que ce bruit soit l'occasion pour le système d'investir ce dernier de significations et de toujours produire davantage de sens. **Les « organisations », nous dit H. Atlan, ne sont qu'une suite de désorganisations rattrapées.**

Cette posture est à la base de toute stratégie entendant établir les bases d'une coopération, car elle permet de comprendre que même des forces antagonistes, au niveau où elles se côtoient, peuvent collaborer à un niveau supérieur d'intégration.

Nous n'avons pas besoin d'un but commun pour aller dans la même direction... Si l'information circule, sur le mode des « phares et balises » en mer ! Nous sommes tous, peu ou prou, fascinés par l'harmonie de la nature, j'entends par là par « l'ordre » et la « dynamique » extraordinaires que nous lui prêtons et que nous attribuons à des « fonctions » imbriquées les unes dans les autres, dans des « cycles ». Ainsi quand un arbre perd ses feuilles en automne, nous disons que ces feuilles vont se transformer en humus qui nourrit les plantes. Mais ceci n'est possible que si un ver de terre (et autres espèces fouisseuses), « héroïque et dévoué », en creusant à longueur de journée des galeries, facilite la circulation de l'air et l'écoulement des eaux. Et je peux poursuivre à l'infini en évoquant des boucles de régulation qui mettent en scène des espèces qui « se rendent service », comme cet oiseau qui prélève du pollen sur cette fleur, la transporte et contribue ainsi la fécondation et au renouvellement de cette plante ou de cet arbre.

Mais chacun en conviendra volontiers, ce ver de terre si altruiste à nos yeux, cet excellent collaborateur si motivé, n'est en fait qu'un pur « égoïste » qui ne fait que mener sa vie, en essayant d'être parfait au regard de sa propre logique. Si le système fonctionne harmonieusement et sur un mode collectif, c'est précisément parce qu'il est composé d'êtres individualistes qui savent dire ce qu'ils sont et ce qu'ils veulent. Cet affichage généralisé des souhaitables et des possibles autorise l'assemblage. On ne peut faire un puzzle que si l'on dispose de pièces définies.

Tout se passe comme si chaque être de l'écosystème informait à la perfection les autres. Notre propre organisme fonctionne de la même manière. Il puise sa cohérence à une prodigieuse diversité de cellules, par exemple, qui s'assemblent en connaissant les frontières de leur « soi ». F. Varela traduit parfaitement cet ordre qui émerge de cette diversité :
« Il n'y a pas de centre ou de « moi » localisé. Pourtant l'ensemble se comporte comme un tout unitaire, et vu de l'extérieur, c'est comme si un agent coordinateur était « virtuellement » présent au centre. C'est ce que j'entends lorsque je parle d'un moi dénué de moi : une configuration globale et cohérente qui émerge grâce à de simples constituants locaux, qui semble avoir un centre alors qu'il n'y en a aucun, et qui est pourtant essentielle comme niveau d'interaction pour le comportement de l'ensemble. »

Je n'ai pas évoqué ces systèmes pour opérer une importation simpliste d'un modèle, mais juste pour suggérer que ***ce que l'on appelle information ici consiste simplement à expliciter ses contours.*** Ce dévoilement ne nous est pas familier car nous avons la fâcheuse manie de métamorphoser une simple information sur son propre état, à un moment donné dans un espace donné, en une injonction, ou une critique ou encore en un jugement de valeur. Exemple, dire « Cette décision ne me va pas » est vite converti en « Il rejette notre projet, etc. ». ***Il me semble qu'il faut considérer l'information, que je confonds ici volontairement avec le mot communication, comme l'action d'un phare en mer : par ses éclats répétitifs, il ne nous dit pas où nous devons aller, il ne fait que répéter où il est ; ce faisant il nous permet de calculer notre position.***

En conséquence, si tous « disent », pris dans ce sens, c'est à dire informent au plus juste les autres de leur position, chacun individuellement peut se situer et récursivement aider les autres à se situer et co-fonder ce qu'E. Morin appelle une *Unitas Multiplex*.

L'épissure ou l'art de produire de l'intelligence collective

C.-G Jung nous a laissé un très beau concept pour nous décrire ce mode de fonctionnement : celui d'individuation. En effet, contrairement à l'individualisme, l'individuation désigne l'intégration des membres à partir de leurs différences : *« L'individuation, au contraire, est synonyme d'un accomplissement meilleur et plus complet des tâches collectives d'un être, une prise en considération suffisante de ses particularités permettant d'attendre de lui qu'il soit dans l'édifice social une pierre mieux appropriée et mieux insérée que si ces mêmes particularités demeuraient négligées ou opprimées. »*

La littérature, à travers le roman d'H. Melville, *Moby Dick*, nous offre un bon exemple de la possibilité pour une entreprise de fonctionner sur ce mode. L'argument met en scène un capitaine Achab qui court le monde, sur un mode obsessionnel, pour capturer une baleine blanche d'une force exceptionnelle. Cette quête insensée est sa propre quête ; il le sait. Aussi, pour la conduire, il n'essaie pas de convaincre les armateurs, officiers, harponneurs et matelots du bien-fondé de son entreprise, il essaie au contraire de respecter leurs clairières à tous, leurs motivations et leurs façons de voir et de faire, sans pour autant leur masquer son propre but. Il organise une communauté d'hommes libres qui agissent à partir de leurs « possibles » et de leurs « souhaitables ». En termes de matelotage, il pratique une « épissure ».

L'épissure est une technique qui permet de relier deux cordages. Chaque cordage résulte d'un tressage de brins, les torons. Pour les relier, il faut d'abord décommettre ces torons, les délier, les « différencier » ; puis dans un second temps, les « entrelacer ». La métaphore de l'épissure nous donne à voir comment il est possible de mener un projet, non pas en choisissant « l'acteur-toron » qui détient la vérité, ni en faisant « fusionner » les « acteurs torons » dans un tout indifférencié, mais en cherchant à relier, à tresser leurs croyances, leurs logiques, leurs « légendes personnelles », leurs attentes, leurs motivations, leurs savoir-faire - c'est-à-dire à partir de ce qu'ils ont de mieux à offrir.

L'épissure est une technique qui permet de substituer à l'intelligence de la preuve qui cherche à sélectionner une vérité unique dont l'établissement devrait convaincre chacun de son intérêt, une intelligence de l'agencement dont l'objet de faire émerger des vérités, de mettre en avant leurs bords d'agencement, pour développer leur cohérence de voisinage.

Qu'est-ce qui nous empêche de fonctionner sur ce mode ? Pour beaucoup, la peur de la diversité et la crainte du désordre qu'ils y associent. Nombreux sont ceux qui persistent à croire en les vertus de l'universel et de la raison et qui pensent que pour faire travailler efficacement ensemble des individus, il faut les faire converger vers un but commun idéalisé, normer et planifier les tâches, standardiser et uniformiser. Ce qu'ils oublient, en procédant ainsi, c'est qu'ils instaurent une langue unique et qu'ils privent les êtres de leur propre langage, de leur imagination et de leur envie d'exister. Ils détruisent en quelque sorte leurs clairières et les empêchent d'activer leur créativité et leur goût d'aller plus loin. A coup sûr, en voulant les rapprocher, les faire fusionner ou converger dans une entreprise commune, ils les engagent dans des postures de replis identitaires non coopérantes.

Pour d'autres, convaincus sur le fond qu'il est souhaitable de mettre en place un management des hommes qui respectent leur intégrité et fassent appel à la richesse de leurs différences, l'obstacle tient d'abord à l'absence de modèle pour les aider dans cette entreprise.

A cet égard, Les Chinois de la Tradition nous ont laissé un modèle qui inspire encore l'acupuncture aujourd'hui : ***La Théorie Chinoise des Cinq Eléments*** . Cette théorie repose sur

une représentation d'un empire idéal, dont la cohérence repose sur l'intégration complexe de 5 formes d'intelligence. ***Ce mode d'organisation, aux frontières du théorique et du pragmatique, introduit en fait un langage métaphorique, accessible à tous par la richesse de ses images, ouvert à la création et pertinent pour reconnaître la diversité à l'oeuvre dans l'organisation et pour comprendre les clefs de sa dynamique.***

Cette théorie peut donc aider le dirigeant soucieux d'harmoniser son organisation, de satisfaire les exigences d'un bon recrutement, d'affiner sa ligne de produits et sa communication auprès de sa clientèle, ou même encore d'améliorer son positionnement face à ses concurrents. Elle s'adresse aussi à tout être soucieux d'assumer sa propre souveraineté sur son empire intime.

Michel Roux